

A evolução do conceito de liderança: um bolo feito de camadas



Departamento de Economia, Sociologia e Gestão

Licenciatura em Gestão, 3º Ano, 2º semestre, 2011-2012

Liderança e Gestão de Equipas

Docentes: Rui Madeira e José Portela

Ângela Peixoto, n.º34086, Marta Correia, n.º32260, Sónia Lima, n.º34066

O conceito de liderança tem vindo a estar na ribalta dos estudiosos muito recentemente – séc. XX e séc. XXI. No entanto, apesar de todos os estudos, a única conclusão consensual é que há tantas definições como definidores, pois é um conceito amplo e que pode relacionar muitos aspectos. Baseado no artigo, podemos distinguir duas variáveis para estudar os líderes: a personalidade e o comportamento, e três estádios: universal, contingencial e valores. No primeiro estádio encontramos o líder carismático (“o grande homem”) segundo a variável da personalidade que se caracteriza por ser eficaz em qualquer situação pois a liderança será uma característica que nasce com o homem. Segundo a variável do comportamento encontramos o líder janusiano, que conseguiria orientar-se tanto para trabalho como para as pessoas e desta forma ser universalmente eficaz. Quanto ao estádio contingencial encontramos o especialista situacional na variável da personalidade. Este tipo de líder entende que é necessário diferentes perfis para diferentes situações, colaboradores, culturas e fases da vida das organizações; certas características podem levar a eficácia num contexto e podem ser inadequadas noutra situação. Na variável do comportamento encontramos o líder camaleão: adapta o comportamento às características da situação. Quanto ao terceiro e último estádio, combinando com a personalidade encontramos o líder íntegro que actuam ética e responsavelmente para que as empresas também assim sejam – uma espécie de *role model*. Na variável do comportamento distinguimos o *Coach* (desenvolvimentista e transformacional), que ajuda os outros a delinearem o seu próprio caminho de auto-desenvolvimento – funciona como um orientador.

Se aproveitarmos o conceito das “janelas” do artigo em estudo – novos caminhos e questões levam ao desenvolvimento do conceito de liderança – podemos encontrar cronologia. Primeiramente este conceito era estudado na base dos grandes homens, os líderes carismáticos que seriam nesta perspectiva eficazes universalmente pois liderança é uma característica nata. Por exemplo o Papa João Paulo II¹ assemelha-se a um salvador, tanto que mesmo após a sua morte muitos dos seus seguidores continuaram a abraçar as suas ideias – foi um líder transversal, englobando quatro aspectos: traços do líder, comportamento do líder, características dos seguidores e efeito dos líder nos seguidores. No

¹ver: <http://www.agencia.ecclesia.pt/cgi-bin/noticia.pl?id=85301>

entanto estes estudos começaram a gerar outro tipo de questões entre os estudiosos ao repararem que grandes líderes carismáticos poderiam não ser eficazes² – como por exemplo Hitler, que apesar de ter sido um líder e extremamente carismático não foi eficaz – não conseguiu alcançar os objectivos. Daí abandona-se a questão de “como são os líderes eficazes” e apoia-se a questão de “o que fazem os líderes para serem eficazes”, isto é, não só os indivíduos que nascem com características de liderança conseguem ser grandes líderes – surge a questão das orientações. O líder segundo esta perspectiva pode orientar-se de duas formas: para as pessoas ou para o trabalho, conforme os indivíduos; no entanto os líderes fortemente orientados para as duas vertentes conseguiriam alcançar o sucesso – “não basta ser, é preciso fazer”. Por exemplo podemos considerar que Pinto Balsemão tem a orientação necessariamente dupla segundo esta perspectiva: por um lado a orientação para o trabalho faz com que tenha um acelerado ritmo de actividade e produtividade consequente e por outro lado a orientação para as pessoas também é reconhecida por exemplo com o seu contacto directo e assíduo com os liderados.

Após estas questões, nos anos 60 surge uma nova explicação: a situação. Nesta medida pode reparar-se que as características que levam a eficácia numa situação podem ser inadequadas noutro tipo de situação, isto é, são necessários diferentes perfis para diferentes situações, colaboradores, culturas e fazes da organização. Um bom exemplo de um líder especialista situacional é o treinador português José Mourinho³ pois apesar de manter a personalidade que o caracteriza faz um estudo aprofundado e cuidado da cultura, campeonato e jogadores de cada clube em que se encontra e ainda se esforça para ser um líder sempre presente – é desta forma que consegue alcançar os objectivos e ter sucesso.

De seguida um novo passo foi dado e nova janela foi aberta: a questão passou a ser como agir em função das características da situação. Por outras palavras, o conceito de liderança evoluiu e deixou de se preocupar apenas com a orientação

² Eficácia trata-se do que fazer, preocupando-se com o alcance de objectivos e das metas a atingir; eficiência trata-se da maneira de como fazer, preocupando-se com os meios e com a minimização dos recursos utilizados e dos desperdícios.

³ ver: http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fjpn.icicom.up.pt%2F2007%2F03%2F24%2Fmourinho_aprova_tese_sobre_a_sua_lideranca.html&h=VAQGS0Vfk

e as características natas de líder mas agora também com o comportamento e a sua adaptação às características da situação. A este tipo de líder dá-se o nome de camaleão. Por exemplo podemos falar acerca de Rudolph Giuliani⁴ que considerava sempre as situações para decidir a forma como iria agir.

No entanto este tipo de liderança causa alguma controvérsia em questões de valores e veracidade do líder, isto é, ao mudar os comportamentos os liderados podem sentir que o líder não é totalmente verdadeiro pois age de modo diferente conforme as situações – não sabem o que esperar. Neste contexto surge a necessidade de um líder composto de valores, costumes e fidelidade com os seus liderados. Aqui é suposto que o líder seja a pessoa mais correcta e justa para que a organização também se torne fidedigna e leal. Podemos neste sentido dar o exemplo de Martin Luther King⁵, o homem que lutou pela igualdade entre as pessoas, pelos valores morais e amor pelo próximo – líder servidor da sociedade.

Por último temos o mais recente conceito inovador de liderança: o *coaching*. Este estilo assenta sobre o princípio de que não é o líder que ensina e orienta mas sim actua no sentido de ajudar os liderados a desenvolverem-se autonomamente e encontrarem a melhor forma de aproveitar as suas capacidades, estabelecendo as suas próprias metas e objectivos para conhecer bem os seus pontos fortes e fracos. Este tipo de liderança encontra-se actualmente em empresas como a Microsoft ou Google, em que os colaboradores actuam em grupo, estabelecendo os seus próprios objectivos – têm liberdade de horário, local de trabalho e métodos mas metas a serem cumpridas em tempos estabelecidos, sem haver pressão constante.

Em jeito de conclusão, denotamos que não existe uma definição consensual de liderança sendo esta influenciada pelas variáveis acima descritas e com tendência a sofrer uma evolução constante pois a cada passo são abertas novas “janelas” e surgem novas problemáticas também associadas às evoluções do mercado e das sociedades em si. Metaforicamente podemos considerar que a liderança funciona como um bolo feito de camadas: desenvolve-se com a necessidade de aperfeiçoar o sabor – não se abandonam os ingredientes base mas sim acrescentam-se novas especiarias para tornar o sabor único.

⁴http://www.ucg.br/site_docente/adm/francisco_jose/pdf/liderancaechefia/pdf/ODomdaLideranca_FredGreenstein.pdf

⁵http://www.passeiweb.com/saiba_mais/voce_sabia/morte_martin_luther_king

WebGrafia

http://gestao.altalogica.com/pag_eficefic.asp?origem=inicio

http://unicampsciencia.patmos.uni5.net/artigos/lideranca_gestao_pessoas.pdf

<http://www.motivacaoresultados.com.br/index.asp>

Bibliografia

Freire, Adriano, Estratégia Sucesso em Portugal, 9ª edição, Verbo, Maio 2003

Liderança e Gestão de Equipas

Docentes: Rui Madeira e José Portela

Ângela Peixoto, n.º34086, Marta Correia, n.º32260, Sónia Lima, n.º34066